

2.4.9

IDRC - Lib

96336

RAPPORT DU COMITÉ D'ÉTUDE DU CONSEIL SUR LA
DIVISION DES BOURSES, CENTRE DE RECHERCHES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Janvier 1987

K.L. Stuart, président
A.A. MacDonald

J.C.M. Shute, Expert-conseil



TABLEAU DES MATIÈRES

| | <u>Page</u> |
|---|-------------|
| A. Sommaire | 1 |
| B. Introduction | |
| 1. Raison d'être de l'étude | 3 |
| 2. Mandat | 4 |
| 3. Méthodologie | 4 |
| 4. Limites de l'étude | 5 |
| 5. Remerciements | 6 |
| C. Observations et recommandations | |
| 1. Mandat actuel de la DB | 6 |
| 2. Élaboration, mise en oeuvre et gestion des programmes | 8 |
| 3. Adéquation des fonds | 14 |
| 4. Résultats de l'aide financière | 17 |
| 5. Rôle de la DB à l'intérieur du Centre | 18 |
| 6. Recherche sur la formation et le perfectionnement des ressources humaines | 24 |
| 7. Lignes directrices de la politique de formation | 25 |
| 8. Rapports avec l'ACDI | 26 |
| 9. Incidence sur les besoins de formation du Tiers-Monde | 27 |
| 10. Priorités et plans stratégiques | 31 |
| 11. Potentiel de croissance | 32 |
| 12. Liens avec des tiers | 33 |
| D. Autres points relevés par le comité d'étude | |
| 1. Relations avec les universités canadiennes | 34 |
| 2. Conditionnalité des rapports avec les institutions du Tiers-Monde | 37 |
| 3. Participation des femmes aux programmes de formation | 37 |
| E. Conclusion. | 38 |
| Références | 39 |
| Annexe A : Mandat | 40 |
| Annexe B : Personnes interrogées | 43 |

A. SOMMAIRE

L'étude de la Division des bourses (DB) du CRDI, demandée par le Conseil et effectuée de mai à octobre 1986, appuie fortement le travail de la Division et confirme que sa contribution à l'oeuvre du Centre n'a fait que grandir depuis sa création. Le programme de la DB comporte plusieurs points forts: une planification et une budgétisation décentralisées des plus efficaces, d'excellents employés professionnels, la capacité de traitement des données de FADMIS, un plan d'action global, tant dans le passé que pour l'avenir, et la créativité dans la planification et la mise en oeuvre des activités de formation. Dans les perspectives d'avenir du Centre et de la DB, l'étude recommande ce qui suit :

- . Les bourses devraient être assujetties plus explicitement à certaines conditions pour maximiser les effets bénéfiques de la formation (p. 7-8, 35).
- . Le système de stockage et d'extraction de FADMIS devrait être modifié pour servir à toutes les données du CRDI sur la formation (p. 9-10).
- . L'orientation vers l'Afrique proposée dans l'EPP VII devrait se refléter dans les programmes de la DB (p. 10-11, 30).
- . La DB devrait prendre les moyens voulus pour se familiariser davantage avec les ressources canadiennes en matière de formation et d'éducation (p. 12, 33-35).
- . Il faudrait porter plus d'attention au processus de formation comme tel (p. 12-13, 22-24).
- . Une plus forte proportion des bourses devraient être attribuées à la recherche sur le perfectionnement des ressources humaines (p. 22).
- . La DB devrait recueillir des données comparatives sur le coût de la formation pour en faire un élément de justification des affectations budgétaires du Centre à la formation (p. 14-15).
- . Le Centre, par l'intermédiaire de la DB, devrait entreprendre une étude étendue et détaillée auprès des anciens boursiers pour se faire une idée plus exacte de l'impact de la formation (p. 16-17).

- . La DB (et les autres composantes du CRDI s'intéressant à la formation) devrait mettre au point des instruments d'évaluation cohérent permettant une évaluation systématique continue de la formation (p. 17).
- . En raison du besoin de rationaliser les méthodes et la logistique en matière de formation pour contrôler les coûts globaux de formation au Centre et établir une politique et une stratégie de formation cohérentes pour tout le Centre, il faudrait confier à la DB un plus grand rôle et une responsabilité accrue en ce qui touche la formation au Centre (p. 17-22, 30-31).
- . Bien que l'Analyse des programmes de formation de 1981 demeure pertinente, il serait bon de procéder à une révision de la politique de formation, en général, pour tenir compte, entre autres, de la modification du rôle de la DB et des changements consécutifs dans les responsabilités des divisions de programme à l'égard de la formation (p. 24-25).
- . Il faudrait accentuer le dialogue avec l'ACDI (en particulier avec sa nouvelle Direction du développement social et des ressources humaines) sur les questions relatives au perfectionnement des ressources humaines (p. 25-26).
- . La DB (et les autres composantes du CRDI s'intéressant à la formation) devrait prendre des mesures calculées pour promouvoir, par la formation, la diffusion et la mise en application des résultats de la recherche (p. 26-30).
- . La DB (et les autres composantes du CRDI s'intéressant à la formation) devrait prendre les moyens qui s'imposent pour assurer la participation d'une proportion raisonnable de femmes aux activités de formation (p. 36).

Les pages qui suivent développent les points susmentionnés. Nous invitons les lecteurs à les parcourir.

B. INTRODUCTION

1. Raison d'être de l'étude

Le mandat du CRDI, tel que défini dans sa loi constitutive, comporte la responsabilité d'accroître les ressources humaines consacrées à la recherche pour le développement du Tiers-Monde. Pour que les individus et les institutions soient mieux en mesure de produire, des connaissances, de les adapter et de les appliquer au profit des régions du monde en développement, le Centre a dû travailler lui-même à promouvoir le développement d'un éventail particulier de compétences et de talents humains. Avec les années, il a mis au point des mécanismes en vue de pallier à la pénurie de chercheurs dans les pays en développement. La Division des bourses, créée en 1983, assume maintenant une importante responsabilité en matière d'aide au développement des capacités de recherche dans les domaines qui s'inscrivent dans le mandat général du CRDI. Le Centre a toujours eu un programme de formation et de bourses, mais la nouvelle division (DB) a pris en main l'administration de beaucoup de programmes et de bourses de formation du Centre. En même temps, les autres divisions conservaient leur propre intérêt pour la formation et leurs programmes à cet égard. Cette fragmentation de la responsabilité de la formation persiste; elle est à l'origine d'un dilemme dont la solution, à notre avis, contribuera énormément à faire progresser les objectifs de formation du Centre.

Maintenant que la Division des bourses fonctionne depuis près de quatre ans, on a cru opportun d'examiner à la fois son rendement passé et ses plans d'avenir, et de formuler des recommandations en vue de mieux répondre aux besoins de formation reliés au développement du Tiers-Monde. Telle est la raison d'être de la présente étude.

2. Mandat

L'étude s'est déroulée suivant un mandat qui peut se résumer ainsi :

1. Revoir le mandat d'action actuel de la Division.
2. Évaluer l'élaboration, la mise en oeuvre et la gestion des programmes de la Division et revoir les priorités antérieures en ce qui a trait aux points suivants :
 - . adéquation du financement
 - . résultats de l'aide financière
 - . rôle en tant que division de formation et relations avec les autres divisions
 - . rôle de la Division dans le soutien de la recherche sur le perfectionnement des ressources humaines
 - . lignes directrices de la politique de formation
 - . relations avec l'ACDI
 - . incidence sur les besoins de formation du Tiers-Monde
3. Évaluer les plans stratégiques de la Division en examinant :
 - . les besoins de formation relevés par la Division
 - . l'attribution de priorités aux programmes de la Division pour l'avenir
 - . le potentiel de croissance de la Division
 - . les liens contractuels avec des tierces institutions

On trouvera le mandat officiel plus en détail à l'Annexe A (p. 40-41).

3. Méthodologie

Le comité d'étude a fait appel à diverses méthodes, dans son travail. Après une réunion préliminaire de planification, en avril 1986, l'expert-conseil a commencé à réunir des données en étudiant de très nombreux documents du CRDI, allant des énoncés de politique du Conseil aux rapports de fin de projet et autres dossiers, et même à des textes inédits. L'un des documents les plus importants pour cette étude a été l'Énoncé de

programme de la DB d'où l'on a extrait une série de points qui ont permis à l'expert-conseil d'établir un premier calendrier d'entrevues. Pendant plusieurs mois ensuite, l'expert-conseil et le comité au complet ont eu des entrevues avec plusieurs employés du Centre. L'expert-conseil a aussi interrogé plusieurs membres du personnel de l'ACDI et de l'Entraide universitaire mondiale du Canada, ainsi qu'un certain nombre de boursiers du CRDI au Sri Lanka et au Canada, de même que l'administrateur des bourses Pearson (voir l'Annexe B). Il a, en outre, assisté à une réunion du personnel de la DB. Le comité d'étude s'est réuni à quatre reprises au cours des six mois de l'évaluation pour tenir des entrevues, examiner les résultats et formuler des commentaires et des recommandations et les expliciter.

4. Limites de l'étude

Aucune évaluation ne peut présenter d'un seul coup une vue globale d'un programme portant sur le développement des capacités et des compétences humaines. De plus, bien que l'impact de la formation soit toujours difficile à évaluer, le comité s'est senti encore plus limité dans ce cas-ci en raison de l'impossibilité d'interroger les boursiers dans leur propre pays. Si nous avions été capables de mesurer l'impact à court et à moyen terme de la formation sur les individus et les organisations, nous aurions pu procéder à l'évaluation avec encore plus de confiance. En outre, le temps et les circonstances ne nous ont pas permis de sonder l'opinion d'un plus large éventail d'intéressés, tant à l'intérieur du CRDI que dans des organismes ayant des intérêts connexes.

5. Remerciements

Si le comité d'étude a pu mener à bien son travail, il le doit à l'aide de nombreuses personnes. Nous tenons à souligner la cordialité et l'obligance des employés des huit divisions du Centre qui nous ont bien volontiers consacré du temps et fait part de leurs opinions. Le personnel de la DB a, de maintes façons, montré beaucoup d'ouverture d'esprit et de coopération et a clairement manifesté qu'il voyait cette étude d'un bon oeil. Le Bureau de planification et d'évaluation, d'abord par l'intermédiaire de Sing Chew puis de Tim Dottridge (et en tout temps dans la personne de Cathi Raymond Martin), nous a rendu d'immenses services en facilitant les arrangements nécessaires. Enfin, nous tenons à remercier les quelques boursiers que nous avons interrogés; bénéficiaires directs des activités de formation du Centre, ils nous ont fourni de première main des opinions pertinentes dont nous leur sommes fort reconnaissants.

C. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

Nous présentons nos conclusions et nos recommandations dans l'ordre suggéré par notre mandat; elles seront suivies de commentaires et de suggestions découlant d'autres observations surgies au fil de notre évaluation. Bien que les pages qui suivent traduisent un accord très large, et même un consensus, entre les personnes que nous avons interrogées, certaines des vues exprimées proviennent exclusivement de nous.

1. Mandat actuel de la DB

Quand nous avons commencé notre travail, nous n'avons pu trouver d'énoncé explicite des objectifs ou de la mission de la DB. Il semble que le dossier de la formation au Centre ait été fragmenté et ait dépendu des

circonstances, depuis la création du Centre en 1970, pour évoluer peu à peu vers un profond engagement vis-à-vis du perfectionnement des ressources humaines. Toutefois, ce n'est que vers le milieu de 1986 qu'un énoncé concret de la mission de la DB a été formulé même si, comme le précisait l'Analyse des programmes de formation en 1981, plus de dix pour cent des sommes affectées aux programmes par le Centre pendant ses dix premières années ont servi à la formation, soit en tout quelque 20 millions de dollars pour aider plus de 3 000 stagiaires.¹ Il nous a semblé que notre évaluation était quelque peu entravée au départ par l'absence d'un énoncé des objectifs en fonction duquel nous pourrions mesurer les réalisations. Cependant, lorsque l'Étude des programmes et politiques VIII a été publiée en août 1986, la DB avait déjà publié un énoncé sur sa mission. Le comité d'étude se réjouit de ce progrès. Non seulement l'énoncé précise-t-il les objectifs de la Division pour les années 1987-1988 à 1990-1991, mais il facilitera les évaluations systématiques du rendement de la DB à l'avenir. (Soit dit en passant, bien que la plupart des autres divisions du CRDI financent la formation, une seule traite explicitement de la formation dans l'énoncé d'objectifs rédigé pour l'EPP VIII.)

Le comité est parfaitement d'accord avec l'orientation vers le renforcement institutionnel, exprimée dans le nouvel énoncé de la DB. Nous aimerions recommander à cet égard que cet énoncé soit modifié pour indiquer de façon plus explicite la relation prévue entre la formation et l'utilisation de personnes compétentes dans la recherche de solutions aux problèmes pressants de développement de leurs pays.

Le comité estime d'une part qu'il faut encourager les gouvernements à se servir des instituts de recherche et, d'autre part, que les instituts de recherche doivent faire un usage judicieux des personnes qui ont reçu une

formation, non pas dans un cas comme dans l'autre pour étendre l'action du gouvernement, mais plutôt pour tenter de faire en sorte que les compétences individuelles en recherche soient plus expressément orientées vers l'action et la mise en oeuvre. Le comité irait jusqu'à préconiser la négociation de semblables conditions dans les ententes de formation du CRDI, tout en reconnaissant que la mobilité professionnelle de l'individu est un sous-produit de la formation. Si nous faisons cette suggestion c'est pour amener les institutions partenaires à mieux planifier la manière dont elles répartiront et récompenseront les chercheurs formés sous les auspices du CRDI et pour encourager les institutions à répondre, de leur côté, aux besoins de développement national.

Il sera question d'autres éléments du mandat de la DB plus loin dans le présent rapport.

2. Élaboration, mise en oeuvre et gestion des programmes

Compte tenu de ses restrictions de personnel et de budget, la DB nous semble effectuer son travail de façon sérieuse et efficace. Alors qu'elle compte seulement sept employés professionnels à Ottawa et dans les régions, elle a consacré 5 526 000 \$ à la formation en 1985-1986. Une analyse rapide de l'élaboration et de la mise en oeuvre des programmes révèle un certain nombre de points forts qu'il importe de souligner, dans la planification et la gestion de la DB. Mentionnons entre autres :

- . Une planification et une budgétisation décentralisées qui fonctionnent bien, en ce sens qu'elles permettent un certain degré d'autonomie régionale, encouragent une prise de décision efficace et engendrent un climat de confiance et d'enthousiasme chez le personnel

régional. La consultation avec Ottawa est assurée par des réunions régulières au siège et par la visite de membres du personnel d'Ottawa aux bureaux régionaux.

- . Des relations de travail étroites avec les divisions de programme, de façon générale, et le respect du mandat professionnel de ces divisions.
- . Des professionnels de haute valeur en qualité d'agents principaux de programme dans les bureaux régionaux. Ces gens impressionnants semblent bien connaître leurs régions respectives ainsi que les détails techniques du perfectionnement des ressources humaines.
- . La sélection des stagiaires, en dépit du fait que les critères semblent mouvants et varient quelque peu d'une région à l'autre. Les boursiers interrogés avaient peu de réserves à exprimer vis-à-vis du processus de sélection.
- . La proportion de femmes parmi les boursiers semble raisonnable, quoique deux personnes aient répondu que le personnel régional de certaines divisions de programme devrait se soucier davantage de la participation des femmes aux programmes de formation.
- . Les possibilités qu'offre la base de données FADMIS, qui est nettement un atout pour la Division et pour le Centre. Vu le manque de cohérence constaté dans le stockage des données sur la formation et les stagiaires au sein des divisions du Centre qui parrainent la

formation, nous sommes d'avis qu'il faudrait se servir de FADMIS pour stocker et extraire toutes les données du CRDI sur la formation.

- . L'insistance sur le renforcement des institutions. La DB devra apporter une attention soutenue à la manière de rationaliser le processus de sélection et de planification en vue de renforcer les institutions et d'établir des critères d'évaluation de l'impact des programmes sur les institutions, tant sous l'aspect de la formation que dans l'ensemble.
- . Des programmes de formation novateurs et interdisciplinaires qui témoignent d'une conception moderne de l'andragogie et des processus éducatifs.
- . La capacité de planification à long terme grâce à laquelle la DB sait où elle va.
- . Les rapports de fin de projet, qui précisent méticuleusement et avec finesse (dans la plupart des cas mais pas toujours, malheureusement) les leçons tirées de chaque activité de formation.
- . La collaboration avec des tiers à des fins de formation, comme dans le cas de l'administration des bourses Pearson par l'Université Carleton et l'Université d'Ottawa.
- . La répartition des bourses selon les régions semble proportionnelle aux besoins et en harmonie avec la proposition de l'EPP VII visant à

orienter davantage de ressources vers l'Afrique.* En ce qui a trait à la formation, cette orientation devrait se poursuivre. Ainsi que le disait un directeur régional, "Le perfectionnement des ressources humaines demeure la grande condition de l'édification d'un potentiel scientifique en Afrique et tout particulièrement en Afrique occidentale."²

Il n'est que juste d'attirer aussi l'attention sur les contraintes qui nuisent à une planification et une mise en oeuvre plus efficaces des programmes. Arrêtons-nous quelque peu à certains problèmes qui paraissent exister :

- . Dans toutes les divisions du CRDI, il semble y avoir un manque de suivi systématique des bénéficiaires de bourses de formation. Selon un membre du personnel d'une division de programme, aucun suivi n'est nécessaire parce que les administrateurs de projets dans les régions savent qui sont les anciens stagiaires et où ils se trouvent et que, de toute façon, la mobilité et les changements de poste qui caractérisent les anciens boursiers rendent le suivi trop difficile. Pour cela et pour d'autres raisons, peu d'études de suivi semblent avoir été faites par les organismes subventionnant la formation.

* Les chiffres du Tableau 3C, dans l'Énoncé de programme de la DB, sont un peu trompeurs en ce sens qu'il y a une double inscription dans la liste du BRASI.

Cependant, l'Analyse des programmes de formation (1981) du CRDI examinait le cas de 1,200 stagiaires, superviseurs de stagiaires et chargés de projets. Plus récemment, la DB a fait des études de suivi au BRALA et au BRASI et en projette une au BRAFO. Il y a aussi un nombre grandissant de boursiers canadiens dont il faudrait retracer le cheminement de carrière*. Le suivi systématique du cheminement des anciens boursiers a l'avantage de permettre que les résultats inattendus (plutôt que simplement prévus) de la formation, comme l'ont démontré les travaux de Birch³ et de Flores⁴, soient utilisés par la suite tant pour refondre les programmes de formation, que pour reformuler les politiques. Par exemple, l'affectation de ressources pour soutenir d'anciens stagiaires dans leur institution, peut-être aux dépens du nombre de personnes formées, ainsi que le recommandaient entre autres Weisblat⁵ et Henderson⁶, a des conséquences sur la politique, les programmes et, bien sûr, le budget.

- . Le réservoir canadien de ressources humaines et institutionnelles en matière de formation ne semble pas être bien connu du personnel de la DB. Si des membres du personnel supérieur de la DB effectuaient régulièrement des visites aux universités et autres établissements de

* Peu de temps après la rédaction préliminaire de ce rapport, la DB a passé en revue le programme des bourses de recherche pour les jeunes canadiens. Nous pouvons dire que ce type de revue, même si le comité n'a pas eu la chance de l'examiner, est justement le genre d'étude de suivi que nous croyons nécessaire. (p. 17-18)

formation du Canada, la DB pourrait garder à jour son répertoire d'individus, de départements et d'institutions du Canada avec lesquels elle-même et d'autres divisions voudraient peut-être collaborer. Nous y reviendrons dans la section D.1 (p. 33-35).

- . À nous qui sommes loin des endroits concernés, les programmes de formation nous semblent très pragmatiques et, bien qu'efficaces en apparence, peut-être ne reposent-ils pas assez solidement sur des méthodes pédagogiques qui ont fait leurs preuves. La DB pourrait donner le ton au Centre en prêtant davantage attention à l'évaluation des besoins de formation, aux critères de sélection, à la conceptualisation et la planification, aux méthodes et à l'évaluation de la formation de groupe et de la formation individuelle, en commençant par ses propres programmes pour aider ensuite graduellement les autres divisions à perfectionner leurs méthodes de formation. Une analyse des rapports de fin de projet révèle qu'on a reproché à plusieurs projets de formation de groupe de ne pas faire de lien entre la théorie et la pratique, de ne pas avoir d'orientation suffisamment précise, de ne pas suffisamment tenir compte de la formation des participants, d'avoir des instructeurs peu au courant des conditions locales, et de ne pas offrir de mise en pratique directe. Les employés de la DB sont les professionnels du Centre en PRH et ils peuvent contribuer à améliorer la qualité de la formation. Pour maintenir cette qualité dans les régions, il faudrait consacrer une plus forte proportion des bourses de formation au perfectionnement

des ressources humaines, à la fois à l'acquisition des compétences sus-mentionnées et, de façon générale, au renforcement des compétences en méthode de participation et de vulgarisation, en planification, développement organisationnels et gestion de la recherche - en résumé, les compétences nécessaires pour diffuser les résultats de recherche en vue de leur application. Au BRAFO, pour ne citer qu'un cas, sur 83 bourses individuelles accordées ou prévues, seulement douze sont directement reliées aux ressources humaines (éducation des adultes, vulgarisation agricole, enseignement, administration, transfert de technologie)⁷. Nous aimerions qu'il y ait un meilleur équilibre entre les divers types de bourses offerts, ce qui, conformément au désir du Centre d'accroître l'incidence de la recherche, permettrait de s'assurer que les personnes et les instituts subventionnés par le Centre sont en mesure de maximiser l'impact de la recherche parrainée par le Centre.

- . Les divisions de programme ne font pas toutes appel à l'expertise professionnelle de la DB ou ne la consultent pas régulièrement au sujet des plans et des méthodes de formation.

3. Adéquation des fonds

Vu les contraintes financières du CRDI, les affectations budgétaires réelles sont en rapport avec les fonctions. D'ici à ce que le rôle de la DB à l'intérieur du Centre soit clairement défini, il nous est difficile de juger d'une manière vraiment pratique si les fonds de la division sont suffisants. Ceci étant dit, nous nous permettons de faire quelques observations.

Le personnel sur le terrain a fait état de budgets qui ne sont pas assez élevés pour répondre aux demandes de formation individuelle et de groupe qui leur parviennent. Au BRACO, par exemple, presque 75 pour cent du courrier qui arrive est adressé à la DB. Il est probable que l'addition d'un agent de programme principal de la DB à ce bureau régional augmentera les coûts ainsi que le besoin de soutien et de services professionnels. A part cette nomination, tant la décision du Centre de ne pas augmenter son personnel pour un an ou deux, que les prévisions modestes d'expansion du personnel de la DB jusqu'en 1990, portent à conclure qu'indépendamment de la croissance des affectations budgétaires, le nombre d'employés ne variera guère d'ici au moins à 1988-1989. À lui seul ce facteur limitera la croissance et exigera de la DB une efficacité plus grande et une orientation plus précise dans l'établissement de ses programmes. Sous l'aspect de la gestion financière de la DB, nous n'avons rien à ajouter à l'évaluation favorable contenue dans le rapport de vérification interne de 1986.

En ce qui a trait au coefficient coûts-avantages dans la formation, il n'est pas facile d'avancer des évaluations en toute assurance. Il est spécialement difficile de décrire les avantages concrets en termes autres qu'économiques, car les données qualitatives dont nous disposons sont fragmentaires. Certains membres du personnel supérieur du Centre soutiennent qu'on pourrait atteindre une meilleure rentabilité en centralisant la gestion de la formation plutôt que d'en confier par contrat une partie à des tiers, comme dans le cas des bourses Pearson. Certains ont aussi exprimé l'avis que la DB doit se soucier davantage des coûts. Il nous est difficile de procéder à une évaluation précise et surtout utile de ce point, mais nous pouvons suggérer que la DB s'adresse à d'autres organismes qui subventionnent la formation, par exemple l'ACDI ou la Fondation du Commonwealth ou la Fondation

interaméricaine, pour obtenir des données comparatives, pour les endroits précis, sur les coûts de la formation par participant et par unité de temps. Cette capacité de documenter les coûts de formation par rapport à ceux d'organismes comparables renforcerait le processus de planification interne de la DB et l'aiderait à justifier la part de ressources qu'elle demande au Centre.

Nous avons remarqué que le Centre n'a pas actuellement d'enveloppe pour la formation et en conséquence aucun poste budgétaire à cet égard. Les divisions ne déclarent pas l'ensemble de leurs coûts et de leurs budgets de formation, mais plutôt les coûts de formation projet par projet. Le Centre a alloué environ 6,5 pour cent de son budget (à peu près 6 millions de dollars) à la DB au cours des deux ou trois dernières années. Sur le total des affectations du Centre à la formation, toutefois, seulement 54 pour cent (4,3 millions de dollars) sont allés à la DB en 1985-1986. Comment fixe-t-on cette quote-part? Le Centre devrait-il avoir un budget consolidé de la formation? Dans l'affirmative, quelle fraction de son budget global devrait-il idéalement y consacrer? Encore là, il serait peut-être possible à la DB de prendre l'initiative de documenter et justifier les coûts de divers types de formation en différents endroits. Si les autres divisions voulaient préciser leurs coûts de formation, peut-être le Centre pourrait-il, connaissant les dépenses totales pour toutes les formes de formation, être en mesure de décider quelle pourrait être l'affectation budgétaire optimale pour la formation. Nous ne recommandons pas un mécanisme rigide de répartition des coûts par les autorités mais plutôt une manière plus systématique de justifier l'attribution de budgets de formation à la DB et aux autres divisions qui s'intéressent à la formation. Outre ses avantages pour la planification et la gestion financière, cette formule pourrait aider le Centre à décider, vu la demande illimitée de formation, la mesure de son investissement global dans la formation.

4. Résultats de l'aide financière

Si les résultats de l'aide financière se mesurent au nombre et à la répartition des bourses accordées et des institutions aidées par la DB, l'analyse des chiffres figurant dans les annexes détaillées de l'Énoncé de programme de la DB apportera les données nécessaires. Toutefois, si les résultats se mesurent à l'impact de la formation sur les individus (canadiens et non canadiens), sur les institutions et sur les besoins de développement des sociétés qu'elles servent, nous manquons de données. Nous n'avons guère de fondement pour mettre en doute les répartitions relevées dans l'Énoncé de programme, à part les observations que nous faisons ailleurs dans le présent rapport. Concernant l'évaluation de l'impact, cependant, nous estimons qu'il est temps pour le CRDI, de préférence par l'intermédiaire de la DB, d'entreprendre une étude approfondie du cheminement des anciens boursiers. Les études d'impact déjà effectuées au BRALA et au BRASI font conclure entre autres que les bourses ont été éparpillées et pas toujours reliées aux programmes du Centre, et que la moitié des boursiers se sont par la suite consacrés à des activités autres que la recherche. Les rares exemples de suivis jusqu'ici, sauf dans le cas de l'Analyse des programmes de formation de 1981, n'avaient en général aucun caractère officiel, surtout dans les divisions chargées de programmes au Centre. Il nous semble que nous possédons tellement peu d'information sûre concernant les anciens stagiaires qu'une étude détaillée et de grande envergure du cheminement des anciens boursiers, qui s'étendrait sur les cinq dernières années et produirait des données à la fois qualitatives et quantitatives, possiblement réparties par pays, région, programme, sexe, bourse, institution ou toute autre catégorie appropriée, serait aussi opportune que nécessaire. C'est uniquement après

une telle étude que le Centre sera en mesure de tirer des conclusions fondées sur autre chose que des anecdotes, de simples impressions concernant l'apport de la formation à la consolidation des institutions et au développement individuel et national.

À longue échéance, il sera possible de porter des jugements sur les résultats des programmes de la DB en les mesurant par rapport aux objectifs exprimés dans l'énoncé de mission de 1986. C'est là un des grands avantages d'avoir formulé un tel énoncé. Cependant, au cours des prochaines années, la DB (et les autres divisions qui subventionnent la formation) devront mettre au point des instruments d'évaluation permettant de vérifier dans quelle mesure les objectifs ont été réalisés.

5. Rôle de la DB à l'intérieur du Centre

Il nous a semblé évident que les opinions varient, à l'intérieur du Centre, sur le rôle de la DB; aussi commencerons-nous par formuler trois principes directeurs. D'abord, tous s'entendent, au moins parmi ceux que nous avons interrogés, sur l'importance de la formation pour les programmes du Centre et sur le besoin de continuer à la soutenir fortement. Bien que la formation semble s'être imposée au CRDI après coup, cet engagement est déjà compris dans la Loi sur le Centre de recherches pour le développement international (1970) et l'Analyse des programmes de formation de 1981, et est explicitement ou implicitement exprimé dans tous les documents de politique subséquents du CRDI que nous avons vus ainsi que dans les commentaires personnels que nous avons entendus. De plus, le perfectionnement des ressources humaines commence à attirer un soutien plus généreux (tout à fait avec raison, selon nous) tant de la part des donateurs que des pays en

développement eux-mêmes. Deuxièmement, la formation représente une telle proportion des activités du Centre qu'il lui faut apporter plus d'attention à sa planification, sa coordination et sa gestion qu'il ne l'a fait jusqu'ici. Il nous semble que la formation, en dépit de l'importance que lui accorde le Centre, a été organisée principalement en fonction des particularités de chaque division, souvent sans s'attarder suffisamment à des exigences telles que l'évaluation des besoins et des établissements de formation, l'attention aux programmes nationaux de main-d'oeuvre, la planification et la conduite des expériences en éducation, l'évaluation des résultats, le suivi de la formation et les leçons que le Centre a dû jusqu'ici tirer de son expérience,

Troisièmement, et compte tenu des deux observations précédentes, pour rendre la formation plus cohérente et professionnelle, pour en maximiser l'impact, pour faciliter la coopération entre les divisions et pour assurer une administration cohérente, la grande responsabilité de la formation au Centre devrait incomber à la DB, à notre avis. Ce changement, qui peut s'effectuer graduellement et harmonieusement, en plus d'apporter plus de cohérence et de professionnalisme dans l'oeuvre de formation du Centre, pourrait atténuer sensiblement cette impression d'ambiguïté et d'imprécision que nous avons cru déceler chez un bon nombre d'employés de toutes les divisions du Centre lorsqu'il est question de formation. Par dessus tout, si l'on se tourne vers l'avenir, une telle évolution permettrait au CRDI de planifier, à l'échelle du Centre, une stratégie de formation ou de perfectionnement des ressources humaines, région par région, en accord avec ses priorités de recherche.

Diverses options sont possibles, pour opérer le changement proposé, dont celles-ci:

- . Les responsabilités de formation pourraient être partagées entre la DB et les autres divisions de manière à ce que la première s'occupe de la formation officielle aboutissant à des grades, des certificats, des diplômes et autres titres et que les divisions ayant des programmes se chargent des cours spécialisés de brève durée et des bourses servant à des études qui ne mènent pas à un diplôme. Il ne faudrait probablement apporter que de légers changements à la dotation en personnel et au budget si l'on choisissait cette option.
- . La DB pourrait devenir une unité de coordination, laissant ainsi les ressources administratives aux divisions. Dans ce cas, la DB administrerait simplement la logistique et les procédures pour en assurer la cohésion dans tout le Centre, s'occupant des contrats, des dossiers, des déplacements, du montant des bourses et de questions connexes, avec ou sans programme de formation en propre, et sans que les divisions soient tenues de la consulter à propos de la planification et de la mise en oeuvre des programmes de formation.
- . La DB pourrait assumer un plus grand rôle d'orientation en élaborant, pour tout le Centre, une politique et un cadre de travail en matière de formation, y compris la planification stratégique, de sorte que la base de financement demeurerait à peu près ce qu'elle est actuellement. Il serait obligatoire, dans cette option, que toutes les divisions consultent régulièrement la DB sur les questions

relatives à la politique, la planification, les méthodes et la logistique en matière de formation. Le contenu de la formation et les décisions d'ordre financier demeurerait largement entre les mains des divisions, c'est-à-dire que l'autonomie et les affectations financières des divisions ne seraient modifiées que dans la mesure où ces consultations régulières et systématiques l'exigeraient. La DB elle-même pourrait conserver ou abandonner son propre programme de formation. Dans un cas comme dans l'autre, il serait nécessaire d'ajouter au moins un employé au personnel de la DB.

- . La DB administrerait un budget consolidé du Centre au chapitre de la formation et servirait de banquier à toutes les initiatives de formation du Centre. Cette haute main sur le domaine en question garantirait la consultation des méthodes, et une politique solide et la cohérence dans tous les aspects de la formation. Cela limiterait aussi l'autonomie des divisions en donnant plus de pouvoir à la DB. Des rajustements de personnel s'imposeraient également pour renforcer la DB. Dans cette option, la DB pourrait encore une fois conserver son propre programme de formation ou l'abandonner pour devenir une unité administrative qui coordonnerait la formation pour tout le Centre.

Nous ne présentons pas ces options comme s'excluant l'une l'autre, mais plutôt comme des solutions de rechange à la situation actuelle. Nous sommes cependant d'avis que la DB doit assumer un rôle plus central dans les programmes de formation du Centre. Quelle que soit la formule ou la combinaison de responsabilités choisie, la décision devrait se fonder à la fois sur les principes que nous avons énoncés et sur les avantages qui pourraient découler

d'un réagencement du partage des responsabilités de formation au Centre. Il nous semble que l'attribution d'une plus grande responsabilité de formation, sous une forme ou une autre, à la DB a de telles conséquences sur la politique qu'il faudra une plus grande intégration des efforts en matière de formation ainsi qu'une coopération plus large entre les divisions, touchant les méthodes de formation et approches en ce domaine. Voilà pourquoi il nous apparaît que la haute direction et le Conseil des gouverneurs du Centre devront minutieusement peser cette question dans une perspective de politique.

Parmi les avantages que pourrait entraîner l'augmentation des ressources et des responsabilités de la DB en matière de formation, mentionnons les suivants :

- . Il y aurait moins de confusion dans les Pays en développement et, en particulier, au sein des institutions partenaires. Il n'y aurait qu'une seule composante du CRDI responsable de la formation et non plusieurs.
- . La DB deviendrait le catalyseur de l'innovation dans toutes les divisions puisque son intérêt professionnel pour les méthodes tout autant que pour le contenu ferait grimper la côte des programmes de formation dans tout le Centre. On peut songer à de nouvelles possibilités de formation, à des domaines tels que la gestion de la recherche, à la formation intégrée ou interdisciplinaire, et à la formation en vue de la diffusion, de la mise à exécution et du transfert de technologie.

- . La DB pourrait devenir la mémoire du CRDI pour tout ce qui touche la formation. Elle a déjà FADMIS, mais elle est aussi en meilleure posture, vu son engagement de renforcer les institutions, pour établir des profils complets d'institutions, qui seraient très utiles au Centre, tant dans le Tiers-Monde que dans les pays industrialisés (spécialement au Canada où, comme nous l'avons souligné, les connaissances du Centre sur les institutions pourraient avoir besoin d'une mise à jour).
- . La DB pourrait servir de ressource de formation professionnelle du Centre et fournir ainsi une aide précieuse, non seulement en contribuant à la conceptualisation des stratégies de formation pour tout le Centre mais également en ce qui concerne les méthodes de formation, l'appréciation des besoins, le suivi, le stockage et l'extraction des données, la cohérence de l'action, et la production d'outils de formation pertinents.

Nous recommandons en conséquence de réviser d'ici à 1988 l'Analyse des programmes de formation de 1981 pour y tenir compte du nouveau rôle de la DB vis-à-vis de l'engagement global du Centre en matière de formation.

6. Recherche sur la formation et le perfectionnement des ressources humaines

Nous avons déjà mentionné (p. 13) la faible proportion de bourses de formation de la DB qui sont orientées vers la recherche sur le PRH dans les pays en développement. Il y a, en outre, la question connexe de l'expertise en PRH au Centre, laquelle est tout à fait accessoire par rapport à l'expertise en recherche, dans la plupart des divisions. C'est là un autre motif de confier plus de responsabilités en PRH à la DB, afin que les divisions puissent tirer parti de l'expertise de la DB en matière de formation pour concevoir une formation qui soit plus directement axée sur l'édification soigneusement planifiée de la capacité humaine dans les divers programmes des divisions. Il y a deux points à faire ressortir ici, qui sont d'ailleurs en corrélation. D'abord, la recherche sur le PRH dans les pays en développement devrait être soutenue par le Centre et encouragée par la DB. À notre avis, des ressources plus abondantes devraient être affectées à cette recherche, surtout si l'on considère que, d'après deux études régionales de suivi, (BRALA et BRASI), plus de la moitié de tous les boursiers oeuvrent subséquentement dans le domaine de la formation. Il faut donc axer davantage la recherche sur les techniques et les répercussions d'une formation judicieuse et du transfert de compétences, y compris les méthodes de participation, et de planification, ainsi que sur des domaines de PRH plus vastes (p. 13-14). Ce type de recherche ne fait pas partie actuellement du programme de recherche de la Division des sciences sociales.

Le deuxième point touche la compétence professionnelle des employés du Centre en matière de formation. Nous aimerions que la DB prenne l'initiative de trouver des moyens de perfectionner la compétence du personnel. La nomination récente d'une agente principale de formation et de perfectionnement à la Division des ressources humaines du Centre pourrait y

contribuer grandement si cette personne pouvait compléter la capacité des professionnels de la DB de travailler avec leurs collègues du Centre à accroître leur savoir-faire en formation. Par exemple, on pourrait organiser des séminaires sur toute une gamme de sujets reliés à la formation, lors de réunions du personnel des régions ou d'Ottawa, ou pour l'ensemble du Centre. Ce pourrait être un élément d'un programme interne de perfectionnement du personnel du Centre. Comme dans les universités, le savoir-faire en recherche n'est nullement une garantie de l'aptitude à inventer, bâtir, mettre en oeuvre et évaluer des moyens d'éducation efficaces.

7. Lignes directrices de la politique de formation

La DB et le Centre se sont guidés, dans leurs programmes de formation, sur l'Analyse des programmes de formation de 1981. Cette étude, présentée comme un "exposé de principes préliminaires", a effectivement tracé la voie aux orientations et aux activités en général depuis 1981 et contient toujours des conseils utiles et de bonnes façons d'aborder la formation. Ainsi, la préférence pour la formation au niveau de la maîtrise plutôt qu'à celui du doctorat continue de guider les programmes du CRDI et les divisions y souscrivent encore largement, sauf les SAAN, qui subventionnent en proportion considérable des études de doctorat parce qu'une plus forte partie de la recherche à ce niveau dépend surtout des problèmes (plutôt que des individus), qu'elle est axée sur les instituts nationaux de recherche (plutôt que sur les universités), qu'elle est entreprise dans le pays même ou suppose tout au plus de courts stages dans un tiers pays, et qu'elle vient compléter les programmes de recherche en marche (plutôt que de se dérouler à l'écart de ces programmes). Non seulement ne voyons-nous aucune raison de modifier l'insistance actuelle sur la formation au niveau de la maîtrise, mais nous

aimerions que la Division des SAAN harmonise un peu mieux sa façon d'agir avec la pratique générale du Centre, tout en conservant comme les autres divisions la souplesse voulue pour faire place à des exceptions, au besoin.

Nous ne croyons pas que le présent rapport doive faire la critique de l'Analyse des programmes de formation ni la mettre à jour. Nous estimons cependant qu'en raison des changements survenus au CRDI et ailleurs depuis 1981 et des rajustements de politique que nous proposons, une autre révision de la politique de formation, disons en 1988, serait souhaitable. Pour le moment, nous faisons nôtres ces paroles de l'analyse de 1981 : "...il est aussi nécessaire d'envisager les besoins en matière de formation sur une base élargie et à plus long terme."⁸ Cette opinion garde tout son sens en 1986-1987. L'optique élargie et à plus long terme caractérise rarement une politique de formation mais, pour le CRDI, elle le devrait. L'Analyse des programmes de formation de 1981 a beaucoup fait pour institutionnaliser ce point de vue.

8. Rapports avec l'ACDI

Quoique les mandats de l'ACDI et du CRDI soient tout à fait différents, les deux organismes ont plusieurs intérêts en commun, dont la constitution de capacités institutionnelles et individuelles. C'est à ce niveau qu'ils peuvent collaborer fructueusement. On ne perçoit que peu de coopération actuellement. Il serait à tout le moins possible d'encourager le partage d'information touchant les stratégies et l'impact de la formation, le développement institutionnel, l'appui aux CIRA, et autres préoccupations communes relative au PRH. Nous avons l'impression que l'ACDI et la DB ne sont pas particulièrement en étroite liaison et c'est pourquoi nous souhaitons un dialogue continu entre la DB et la Direction du développement social et des ressources humaines de l'ACDI.

L'ACDI s'attend à publier un énoncé de politique sectorielle d'ici le milieu de 1987, pour guider la direction qui vient d'être créée. Nous invitons la DB à se procurer un exemplaire de ce document et à s'en servir pour amorcer le dialogue avec l'ACDI en ce qui touche les domaines d'intérêt commun, surtout suite à l'engagement du Centre de s'appliquer à "la mise en oeuvre des résultats de la recherche"⁹.

On pourrait explorer d'autres liens avec l'ACDI en ce qui concerne les moyens de faciliter la formation axée sur la recherche dans le secteur privé, secteur dans lequel l'ACDI a de l'expérience, et le financement direct par l'ACDI de la formation axée sur la recherche ou de la formation en gestion de la recherche dans les pays ou les secteurs auxquels tant l'ACDI que le CRDI accordent la priorité.

9. Incidence sur les besoins de formation du Tiers-Monde

En plus de nos observations antérieures sur les résultats de l'aide financière (voir la section 4 ci-dessus), nous voulons surtout faire ressortir ici qu'à notre avis l'un des moyens les plus efficaces, pour la DB, de répondre aux besoins de formation du Tiers-Monde réside dans l'adoption d'une optique plus large de la formation que celle de la formation en vue de la seule recherche. La DB a étudié des demandes de formation portant sur la vulgarisation et la diffusion des résultats de recherche. Or, nous sommes persuadés que le temps est venu de donner justement ce pouvoir à la DB. Ce faisant, la formation au-delà de la recherche serait en parfaite harmonie avec le ton et l'esprit des EPP VII et EPP VIII, lesquelles précisent bien que, "pour que la recherche soit utile, il faut qu'on utilise ses

résultats"¹⁰ et qu'il faudrait "faire de plus grands efforts pour que les technologies ou approches prometteuses découvertes dans le cadre de travaux financés par le Centre soient effectivement appliquées."¹¹ Si cet engagement est maintenant explicite (les mots "appliquer et adopter" dans la Loi sur le CRDI le justifient certainement), la DB devrait être autorisée à assurer une direction dans la recherche pour aider la clientèle du Centre dont la formation est orientée vers la recherche à apprendre les techniques de diffusion et de vulgarisation. Pour commencer, on pourrait lancer dans l'une des régions un projet expérimental de formation portant sur l'utilisation, la vulgarisation et l'application d'un ensemble particulier de résultats de recherche en collaboration avec une (ou même plus d'une) division de programme (ou avec l'ACDI, comme on l'a déjà proposé). La Recherche sur les systèmes d'exploitation agricole serait un point de départ tout naturel pour l'essai d'une telle formule. La simple publication de comptes rendus et de bulletins ne permet pas d'atteindre cet objectif, si utile que soit cette information.

Un cadre supérieur du Centre nous a déclaré qu'à son avis, "s'il n'y a pas diffusion des résultats, il n'y a pas recherche". L'acceptation d'une définition plus large de la recherche et de la formation qui y prépare n'affaiblira pas la recherche mais la renforcera et, par-dessus tout, aura des répercussions plus concrètes sur les personnes qui bénéficient en définitive des activités du Centre.

En ce qui concerne les effets à court terme, nous avons cru utile de recueillir l'opinion d'un certain nombre de boursiers qui étudient actuellement au Canada. Quoiqu'ils ne soient pas tous des boursiers de la DB, leurs opinions sont révélatrices et peuvent se résumer comme suit :

- . Aucun n'a relevé de problème particulier quant à la sélection, mais l'un d'eux a suggéré que le CRDI entre en jeu plus tôt dans le processus de sélection pour couper court à toute possibilité de favoritisme. Un autre a été incorrectement sélectionné, d'après les normes du programme des JCC, ainsi que le mentionnait le rapport de vérification interne.¹²

- . Ces boursiers n'ont eu que de rares problèmes en ce qui concerne leurs études comme telles. L'un a dit avoir eu du mal à faire interpréter exactement son relevé de notes par l'université canadienne qui l'a accueilli. Un autre a affirmé que la formation axée sur la recherche n'était pas suffisamment appliquée en soi bien qu'à son avis les méthodes qu'il acquiert pourront s'appliquer dans son pays. L'un a trouvé que les travaux exigés des étudiants était "durs". Tous font des progrès satisfaisants dans leurs études. Dans un autre ordre d'idées, deux se demandaient pourquoi il y avait disparité du montant des bourses entre l'ACDI et le CRDI.

- . Tous les répondants, y compris l'ancien boursier de Sri Lanka, trouvent que leur formation les prépare bien à leur rôle actuel et prévu de chercheur professionnel; pour plusieurs, cependant, comme ils s'attendent à un travail d'enseignement ou de vulgarisation, il vaudrait mieux que leurs programmes au Canada les exposent tant à l'enseignement qu'aux méthodes de vulgarisation.

- . Les répondants ont mentionné qu'ils tirent un certain nombre d'avantages de la formation subventionnée par le Centre, entre autres le prestige d'une association professionnelle avec le CRDI, de meilleurs titres, une confiance accrue en soi, la chance d'établir des contacts professionnels internationaux et d'échapper ainsi à l'isolement professionnel, l'ouverture d'une fenêtre plus large sur le monde, et la possibilité d'effectuer des recherches dont leur pays a besoin pour se développer.
- . Concernant les contacts avec le CRDI, on a généralement exprimé l'avis qu'il y en avait trop peu. Plusieurs ont dit qu'Ottawa tardait à répondre aux questions et que les relations avec le Centre étaient "impersonnelles".
- . Voici quelques suggestions faites au Centre (et à la DB) à partir de ces entrevues : des séances d'information pour les stagiaires avant le départ; l'uniformité du montant des bourses entre les divisions et avec l'ACDI; des contacts plus directs avec le CRDI pendant que les boursiers sont au Canada; la reconnaissance du besoin d'une formation relative tant aux méthodes pédagogiques qu'à la diffusion des résultats de recherche; et une possibilité de soutien, une fois le stage terminé, pour assurer le maintien des programmes de recherche et des compétences nécessaires.

10. Priorités et plans stratégiques

Nous estimons que l'énoncé de mission de la DB et son Programme des travaux et budget 1987-1988 sont convenablement et clairement présentés et qu'ils exposent des priorités de programme en complet accord avec le mandat d'action actuel de la division. Nous applaudissons particulièrement à l'intention d'intégrer formation et recherche, au nouveau cadre de travail qui distingue entre programmes et mécanismes, à l'insistance mise sur le renforcement à long terme des institutions, et à l'adoption par la DB d'une définition plus large de la formation. Ces exposés sont déjà le fruit de consultations et d'analyses minutieuses ainsi que d'une appréciation du rôle actuel de la DB à l'intérieur du Centre. Nous n'avons aucun motif de mettre en doute les points présentés dans le programme des travaux ou les postes budgétaires qui s'y rattachent. Nous sommes heureux de la décision de poster à Dakar l'agent de programme principal pour le BRACO en 1987-1988. Nous ne voyons pas clairement dans quelle mesure cette affectation pourra influencer sur les coûts de la région et du personnel, mais il nous semble que la DB doit, en Afrique occidentale porter plus d'attention et consacrer davantage de ressources aux ressources humaines vouées à la recherche dans cette région.

Si le rôle et les responsabilités de la DB évoluent dans le sens que nous avons suggéré, des révisions de budget et de plan de travail s'imposeront en conséquence.

11. Potentiel de croissance

D'une certaine façon, le potentiel de croissance de la DB est lié à l'accroissement du budget global du Centre. D'après les prévisions, le budget de la DB demeurera à environ 6,8 pour cent du budget du Centre pour les trois prochaines années, puis diminuera à 6,4 pour cent en 1989-1990. Le personnel n'augmentera pas pour un an ou deux. Bref, la DB, comme les autres divisions, devra planifier ses programmes et les mettre à exécution avec des ressources relativement statiques. Si l'on se place du point de vue de la demande, cependant, la DB pourrait assumer beaucoup plus de travail. La demande de formation est pratiquement illimitée et, bien qu'il ne faille pas s'attendre à ce que la DB fasse tout pour tout le monde, elle pourrait sans contredit utiliser à bon escient un budget plus considérable. C'est déjà vrai à l'heure actuelle, dans le cadre de son présent mandat. Si son mandat est élargi et si elle assume une plus grande responsabilité de formation pour tout le Centre, il faudra que la direction supérieure réexamine les budgets, et en particulier les sommes consacrées à la formation dans les budgets des divisions, dont il pourrait être préférable de transférer une certaine partie à la DB pour faciliter l'exécution de son rôle modifié. Même à court terme, cette formule pourrait fort bien introduire des facteurs de rentabilité dans le processus global de planification et de mise en oeuvre de la formation au Centre.

12. Liens avec des tiers

Il ne nous paraît pas certain que l'attribution de contrats à deux universités pour l'administration des bourses Pearson a laissé au personnel des sommes énormes de temps à réaiguiller. Il n'est pas facile non plus de quantifier le temps supplémentaire que l'administration des bourses de l'ACDI et du CRSNG exige de la DB. Dans l'un et l'autre cas, il y a des motifs et des objectifs qui bousculent les critères de rentabilité. La DB espère que les deux universités et le CRSNG retireront de leur collaboration avec le CRDI une sensibilisation plus grande aux autres pays et que des liens en matière de recherche s'établiront également. La DB pourrait envisager de donner par contrat l'administration des bourses aux Jeunes chercheurs canadiens, s'il est possible de le faire en appliquant des critères non économiques s'accordant avec les objectifs du Centre. Par exemple, on pourrait songer à une petite université canadienne ou une ONG ou un cabinet privé d'experts-conseils, engagé dans le développement social, dont les capacités en matière de développement et la sensibilisation en ce domaine seraient accrues par une collaboration avec le CRDI. Sous un point de vue purement économique, nous doutons qu'il soit moins coûteux de confier ces petits programmes à des organismes externes. Tout en estimant le coût de tels contrats, la DB devrait entamer le dialogue avec des établissements et des organismes qui soutiennent fréquemment la recherche et le développement dans des domaines où le CRDI oeuvre pour voir dans quelle mesure il y aurait lieu d'espérer une fructueuse collaboration. Quoi qu'il en soit, la DB devrait surveiller toute collaboration de ce genre pour s'assurer que les priorités et les objectifs du Centre sont respectés. Vu le climat politique actuel au Canada et les diverses recommandations du rapport du Groupe de

travail Nielsen¹³ au sujet de l'attribution à contrat des bourses d'études et de formation à des organisations non gouvernementales ou des organismes subventionnaires, il faut que le CRDI, par l'entremise de la DB, soit en mesure de réagir à la fois aux pressions et aux occasions qui se présentent.

D. AUTRES POINTS RELEVÉS PAR LE COMITÉ D'ÉTUDE

Même si son mandat ne l'exigeait pas, le comité a jugé nécessaire de se pencher sur plusieurs autres points qui ont un certain rapport avec la présente étude. Ces points découlent en partie de l'Énoncé de programme de la DB, des entrevues, ainsi que des préoccupations et de l'expérience même des membres du comité.

1. Relations avec les universités canadiennes

Par son allusion subtile à des rapports difficiles et quelque peu équivoques avec les milieux de la recherche au Canada,¹⁴ l'Énoncé de programme signale un certain agacement ressenti par les milieux universitaires canadiens. Au Centre, les opinions sont partagées. Certains sont d'avis que les universités canadiennes sont "gâtées" et ne sont pas intéressées à connaître la position du CRDI sur des questions telles que les frais généraux; que la formation au niveau du doctorat ne convient pas aux boursiers des PMD; qu'il n'appartient pas au Centre de bâtir ou de renforcer le potentiel des universités canadiennes; que les modalités d'admission et autres procédures des universités canadiennes sont excessivement

bureaucratiques; et que les ressources acheminées vers le réseau universitaire canadien ne sont pas consacrées au développement du Tiers-Monde. Par ailleurs, certains de nos répondants trouvent que la situation s'est nettement améliorée, surtout depuis que la Division des programmes de coopération a été créée en 1981 et a commencé à encourager la collaboration entre les chercheurs du Canada et ceux du Tiers-Monde (il y a effectivement eu 122 projets financés par le Centre dans les universités canadiennes depuis 1981); qu'un plus grand nombre de postes supérieurs étant occupés par des Canadiens, au Centre, la connaissance du milieu canadien de la recherche universitaire s'est approfondie; et qu'à peu près toute la formation requise dans notre hémisphère (sauf quelques rares importantes exceptions) peut être dispensée au Canada. On soutient également que la "ligue des anciens" est encore trop forte, que le CRDI se doit de nouer des liens plus étroits avec les universités canadiennes, qu'il doit soutenir la capacité des universités canadiennes en matière de développement, et que le Centre "a besoin" de l'infrastructure de recherche des universités canadiennes.

Ce que nous tirons de ce débat c'est la profonde conviction que le Centre, surtout par l'entremise de la DB, devrait :

- . accroître la fréquence des visites personnelles aux facultés et départements pertinents des universités canadiennes pour être mieux au courant des capacités actuelles et potentielles de recherche et de développement et suivre les progrès des stagiaires du Centre qui y étudient;

- . inventorier les ressources universitaires canadiennes reliées aux priorités du Centre;
- . adopter une approche proactive plutôt que réactionnelle dans les consultations avec les universités sur les procédures et les règles qui ont donné lieu à des divergences;
- . cultiver, quand les ressources le permettent, de nouvelles sphères de recherche axée sur le développement, auxquelles les universités Canadiennes pourraient contribuer dans une perspective particulière au Canada, si on les y encourage, par exemple des études sur les disparités socio-géographiques ou l'analyse des besoins et des possibilités des communautés éloignées, éparpillées, ou rurales.

Ainsi que l'Analyse des programmes de formation de 1981 en énonçait le principe, nous croyons qu'il faut choisir des établissements de formation canadiens lorsqu'il n'y a pas d'établissements appropriés dans le Tiers-Monde. Pour utiliser à meilleur escient les ressources universitaires canadiennes, cependant, il faudra que le Centre prenne au moins ces initiatives. De ces initiatives pourrait d'ailleurs naître une autre possibilité de coopération avec l'ACDI. De toute façon, le CRDI et la DB ont beaucoup d'influence à exercer dans le milieu universitaire canadien et nous estimons que le climat est propice à des liens plus étroits et plus cordiaux.

2. Conditionnalité des rapports avec les institutions du Tiers-Monde

En liaison avec ce que nous avons dit aux pages 5 et 6, la plupart des personnes que nous avons interrogées sont d'avis qu'il faudrait poser davantage de conditions à l'attribution de bourses de formation et que ces bourses devraient être liées à un engagement écrit à l'effet que les bénéficiaires occuperont un emploi productif quand ils retourneront dans leur institution. Il ne s'agit pas de limiter la mobilité professionnelle, phénomène largement reconnu, mais on juge important que les institutions dressent des plans systématiques tant pour la désignation des stagiaires que pour leur emploi éventuel lorsqu'ils seront de retour. Ces conditions devraient jouer dans le sens d'une plus grande autonomie des institutions partenaires. À cette fin, nous proposerions que la DB rende en quelque sorte plus concrets ses critères de sélection institutionnelle et individuelle des stagiaires, par exemple un engagement à long terme vis-à-vis du développement international, une infrastructure suffisante, des mécanismes permanents d'emploi et de soutien du personnel, le souci de la qualité de la formation et de la recherche, etc. De plus, nous pensons qu'il faudra tracer des profils institutionnels plutôt détaillés des bureaux régionaux pour la mémoire interne de la DB (et du Centre), particulièrement en raison du roulement du personnel dans les bureaux régionaux et à Ottawa.

3. Participation des femmes aux programmes de formation

Au cours de notre analyse, nous nous sommes arrêtés au calcul du nombre de femmes ayant bénéficié d'une formation financée par le Centre au fil des années. Comme on pouvait s'y attendre, le nombre et la proportion ont augmenté. En 1970-1972, par exemple, 11 pour cent des stagiaires étaient des

femmes; en 1982-1985, la proportion atteignait 26 pour cent. En tout, de 1970 à 1985, environ 21 pour cent de tous les stagiaires étaient des femmes. Un peu moins de la moitié des Jeunes chercheurs canadiens étaient des femmes mais seulement 17 pour cent des 391 stagiaires venus du Tiers-Monde au Canada étaient des femmes. Nous savons qu'il est difficile de préciser où se situerait l'équilibre optimal des bénéficiaires et que le processus de désignation et de sélection est délicat, mais nous pressons quand même la DB de demeurer attentive à ce point dans ses programmes et de faire le nécessaire, quand c'est possible et opportun, pour corriger le déséquilibre entre les sexes.

E. CONCLUSION

En terminant, nous tenons à féliciter le personnel de la Division des bourses pour tout ce qu'il a accompli pendant les quelques années d'existence de la DB comme telle. Quoique peu nombreux, ces professionnels ont fait preuve d'une productivité et d'une ingéniosité remarquables et nous avons été vivement impressionnés par leur esprit de travail et leur dévouement de même que par leur énergie et leur compétence. Leur dynamisme a fait naître plusieurs associations et initiatives de formation empreintes d'imagination et de créativité. Nous espérons que de telles initiatives se multiplieront au fil des années, préférablement en vertu d'un mandat qui encouragerait une liberté d'action encore plus grande pour la DB afin qu'elle puisse tracer la voie au Centre et à ses programmes.

Références

- 1 Analyse des programmes de formation, Ottawa, CRDI, 1981, p. 6. Il est difficile de mettre ces chiffres à jour car il n'existe actuellement aucun moyen de déterminer les dépenses cumulatives consacrées à la formation par d'autres divisions que la DB.
- 2 Note de service, RD/FT/86/259.
- 3 Birch, Carol, Report on Training Programs in Latin America: An Evaluation Study, CRDI, Ottawa, n.d. (Malheureusement, un certain nombre de documents du CRDI que nous avons consultés n'étaient pas datés.)
- 4 Flores, Pedro, FAD Training in Asia - Pacific Region, 1982-94: An Evaluative Study, CRDI, Ottawa, 1985.
- 5 Weisblat, A., Human Capital Development in Social Sciences: Insights from the Experience in Asia, Rapport provisoire, n.d. [Fiche CRDI : 3-A-83-4260].
- 6 Wes Henderson and Associates, Report on Evaluation of the Awards of International Development Resource Centre for the Research Associate Awards (Canada) and the Research Associate Awards (Developing Countries), Nepean, 1986.
- 7 Omari, I.M., EARO Report of Activities and Pipelines (Rapport préparé pour la réunion du personnel de la DB, juin 9-13, 1986).
- 8 Analyse des programmes de formation, p. 57.
- 9 Étude des programmes et politiques VIII, CRDI, Ottawa, 1986, p. 12.
- 10 Étude des programmes et politiques VII, CRDI, Ottawa, 1985, p. 19.
- 11 Étude des programmes et politiques VIII, p. 11.
- 12 Rapport de vérification, Division des bourses, CRDI, Ottawa, septembre 1986, p. 12.
- 13 Services au public : Éducation et recherche, Approvisionnements et Services Canada, novembre 1985.
- 14 Énoncé de programme, Division des bourses, mars 1986, p. 16.

ANNEXE A

MANDAT

COMITÉ D'ÉTUDE DU CONSEIL - DB

OBJECTIF DE L'ÉTUDE

Examiner le mandat, le rendement passé et actuel et les plans stratégiques de la division.

PORTÉE DE L'ÉTUDE

Conformément à l'objectif susmentionné, le comité d'étude apportera une attention particulière aux points suivants :

I. Le mandat de la Division

Tenant compte de la croissance de la Division depuis un programme à projet unique jusqu'à son état actuel, examiner le présent mandat de la Division.

II. Le rendement passé et actuel de la Division

- a) Évaluer le travail de la Division touchant l'élaboration, la mise en oeuvre et la gestion des programmes et examiner les priorités que la direction de la Division a accordées jusqu'ici aux différents programmes de la Division.
- b) Évaluer les activités de programme de la Division au cours des dernières années et la situation actuelle en ce qui touche :
 - i) la nature et l'adéquation de l'aide financière;
 - ii) les résultats de l'aide financière;
 - iii) le rôle de la Division en tant que responsable de la formation au Centre, et ses rapports avec les autres divisions;
 - iv) le rôle de la Division en matière d'aide à la recherche dans les domaines de la formation et du perfectionnement des ressources humaines;
 - v) les lignes directrices de la politique de formation tracées dans l'Analyse des programmes de formation du Centre, pour juger spécialement de la meilleure attitude à adopter concernant l'aide à la formation officielle aux niveaux de la maîtrise et du doctorat;

- vi) ses rapports avec l'Agence canadienne de développement international et la façon dont les activités et programmes de formation des deux organismes se complètent;
- vii) l'effet et l'utilité des programmes de la Division par rapport aux besoins de formation du Tiers-Monde, à dessein d'accélérer la croissance des capacités de recherche dans ces pays.

III. Intentions stratégiques

- a)
 - i) Évaluer les besoins et les possibilités de formation sur lesquels la Division guide sa planification stratégique.
 - ii) Examiner les priorités qu'accorde la direction de la Division aux différents programmes de la Division pour l'avenir, en ce qui concerne les besoins et les possibilités de formation au Tiers-Monde.
- b) Évaluer le potentiel de croissance de la Division à l'intérieur du Centre et, en particulier, le pourcentage de ressources du Centre qui pourrait être consacré à la formation.
- c) Examiner les domaines et les possibilités stratégiques de formation que la Division peut viser pour l'avenir, compte tenu du personnel et des moyens financiers disponibles et du projet de la Division de donner à contrat à des tierces institutions, si la chose est opportune, la coordination et la gestion de certains de ses programmes de bourses.

IV Recommandations

- a) Formuler des commentaires sur le mandat de la Division et proposer des modifications, le cas échéant, pour que la Division puisse mieux répondre aux besoins et aux possibilités de formation du Tiers-Monde.
- b) Formuler des commentaires sur les domaines de programme que la Division finance actuellement et indiquer les changements qui s'imposeraient.
- c) Formuler des commentaires sur tout obstacle qui empêcherait la Division de réaliser ses objectifs d'action et indiquer au besoin tout grand domaine de gestion qui entraverait l'efficacité des activités de la Division dans la réalisation des objectifs du Centre.

SOURCES D'INFORMATION POUR LE COMITÉ D'ÉTUDE

- a) Étude de vérification interne, à préparer par la Vérification interne
- b) Énoncé que préparera la Division sur elle-même
- c) Études d'expert-conseil qui seront commandées.
- d) Dossiers des divisions et entrevues avec le personnel des divisions affecté aux programmes
- e) Mémoires rédigés antérieurement par le personnel des divisions

ANNEXE B

PERSONNES INTERROGÉES

1. Personnel du CRDI

- * Raymond Audet, vice-président, Ressources
- * Gerry Bourrier, directeur, DB
- * Paz Buttedahl, agent de programme principal de la DB (Amérique latine)
- * Sing Chew, agent de recherche, bureau du vice-président, Ressources
- * Doug Daniels, directeur, Bureau de planification et d'évaluation
- * Rachel DesRosiers, sous-directrice, Division des programmes de coopération
- * Patrick Doherty, DB
- * Pedro Flores, agent de programme principal de la DB (Asie du Sud et du Sud-Est)
- * Robin Hallam, directeur adjoint (Groupe d'exécution des programmes), Division des sciences de l'agriculture, de l'alimentation et de la nutrition
- * Jim Harrison, consultant pour l'Étude divisionnaire sur les programmes de coopération
- * Joseph Hulse, vice-président, Programmes de recherche
- * Olga Lendvay, coordonnatrice de la formation, Division des sciences de l'information
- * Gilles Lessard, sous-directeur, Division des sciences de l'agriculture, de l'alimentation et de la nutrition
- * Gordon MacNeil, sous-directeur intérimaire, Division des sciences sociales
- * Jim Mullin, vice-président, Programmes de collaboration et de l'information
- * Issa Omari, agent de programme principal de la DB (Afrique orientale et australe)
- * Allan Rix, directeur, Division des ressources humaines
- * Sheldon Shaeffer, directeur associé, Éducation, Division des sciences sociales
- * Chris Smart, sous-directeur, DB
- * Suzanne Taschereau, agente principale, Formation et perfectionnement, Division des ressources humaines
- * Mousseau Tremblay, directeur, Division des programmes de coopération
- * Robert Valantin, directeur associé, Outils et méthodes d'information, Division des sciences de l'information
- * Richard Wilson, directeur, Division des sciences de la santé

2. Personnel de l'ACDI

- * Raymond Côté, Section des stagiaires et bourses, Direction des services de la coopération technique
- * Stephen Free, Directeur général adjoint, Direction de la coopération technique multilatérale
- * Ron Hughes, Section de l'éducation et de la formation, Direction du développement social et des ressources humaines

* Ces personnes ont été interrogées par le comité d'étude au complet.

3. Entraide universitaire mondiale du Canada

Michele Higginbottom, coordonnatrice, Programme Canada-Chine de développement des ressources humaines

Ted Patterson, chargé de projet, Section des Caraïbes

Kaye Thompson, sous-directrice, Programme d'enseignement et de formation

John Watson, directeur général adjoint

4. Anciens boursiers et boursiers actuels

David Benoît (Canada)

Wame Boitumelo (Botswana)

Hamid Eisa (Égypte)

Jayantha Pereira (Sri Lanka)

Deogratias Rutatora (Tanzanie)

Rama Sharma (Népal)

Martin Shem (Tanzanie)

5. Autre

Joanne Pue, administratrice des bourses Pearson, Université Carleton